

Leseprobe

Betriebswirt für Systemgastronomie

Studienheft

Management von Franchiseunternehmen

Autor

Stephan Dürholt

Stephan Dürholt studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Passau und der Fernuniversität Hagen. Aktuell ist er bei der Sodexo Services GmbH als Bereichsleiter Unternehmenskommunikation & Marketing beschäftigt. Im IST-Studieninstitut ist Herr Dürholt als Dozent und Fachautor tätig.

2. Strategische Entscheidungen im Management

Lernorientierung



In diesem Kapitel werden Ihnen Kenntnisse zu folgenden Themen vermittelt:

- ▶ Wie findet der Franchisegeber die richtigen Franchisenehmer?
- ▶ Was muss der Franchisegeber in seine Planungen einbeziehen?
- ▶ Wie erstellt er die Vorarbeiten zu seinen wichtigsten Kompetenzbereichen?

Die – nachträglich aus den tatsächlich vorliegenden Arten entwickelte – Systematik der Franchisearten spielt bei der strategischen Entscheidung für eine bestimmte Form keine große Rolle. Sie dient eher dazu, als potenzieller Partner, Mitarbeiter, Lieferant, Aktionär die Entwicklungsfähigkeit und Nachhaltigkeit des Konzeptes einzuschätzen.

Das Management selber wird diese Gruppierung nicht als Selbstzweck sehen. Letztlich entscheidet sich jeder Konzeptgeber für ein System, das mit seinem Unternehmen, seinem Konzept und seinen persönlichen Zielsetzungen am ehesten kompatibel ist. Und wenn dafür Modifikationen notwendig sind, werden sie eben vorgenommen. Diesbezüglich besteht freie Wahl.

Wenn es also keine formalen Zwänge gibt, wonach wird dann entschieden?

Wesentliche Entscheidungsfaktoren sind

- Die geplante Expansionsgeschwindigkeit
- Die notwendigen Investitionen
- Der notwendige oder gewollte Einfluss des Franchisegebers

So einfach sich das liest, so wichtig ist die strategisch richtige Auswahl dieser Kriterien für den Erfolg.

2.1 Vor- und Nachteile für den Franchisegeber

Vorteile für den Franchisegeber:

- Hohes Engagement des Franchiseunternehmers
- Expansion mit reduziertem Kapitaleaufwand möglich
- Steigende Attraktivität bei den Lieferanten durch schnellere Expansion
- Geringeres wirtschaftliches Risiko einer Standortentscheidung
- Geringere Personalkosten
- Größere Kundennähe durch Unternehmer vor Ort
- Franchisenehmer fungieren als Frühwarnsystem
- Schnellere und bessere Marktbeobachtung

Eigenbetriebe sind wie klassische Betriebe im Eigentum des Konzeptinhabers. Er ist allein verantwortlich und auch allein berechtigt.

Vorteile für den Konzeptinhaber sind dementsprechend:

- Direkter und schneller Durchgriff auf alle Mitarbeiter
- Entscheidungen können allein getroffen werden
- Personelle Fehlentscheidungen können relativ schnell korrigiert werden
- Der Gewinn steht allein dem Konzeptinhaber zur Verfügung
- Standortentscheidungen werden selbst organisiert

Aber es gibt auch einige Nachteile:

- Hohe eigene Personalkosten
- Volles unternehmerisches Risiko
- Hohes umlaufendes Kapital (Warenbestände)
- Hoher Kapitalbedarf für Expansion, durch Geschwindigkeitsnachteile
- Marktkompetenz unterliegt allein der eigenen Beobachtung

2. Strategische Entscheidungen im Management

Vorteile für den Franchisenehmer:

- Schneller Markteintritt durch Bekanntheitsgrad der Marke
- Gestaltetes Image
- Höhere Kreditwürdigkeit
- Für Einzelunternehmer nicht zu realisierender Werbeaufwand
- Bleibt selbstständiger Unternehmer
- Informationsaustausch mit anderen Franchisenehmern und betriebliche Benchmarks
- Effiziente, praxisbewährte Arbeitsabläufe
- Schulungen und Weiterbildungen durch Franchisegeber
- Schnelle Selbstkontrolle durch Feedback des Franchisegebers

2.2 Auswahl und Rekrutierung

Bei der Auswahl der Franchisenehmer genügt es verständlicherweise nicht, Kriterien wie bei der Auswahl von Mitarbeitern anzulegen.

Persönliche Informationen

Neben den üblichen Qualifikationen im Bereich der organisatorischen, fachlichen und sozialen Kompetenzen sind auch sehr persönliche Informationen von Belang. Hierzu zählen gesundheitliche Belastung, finanzieller Rückhalt und Familienumstände.

Unternehmen im Unternehmen

Strategisch ist auch die Frage von Belang, wie sehr ein Franchisenehmer ein Unternehmer sein soll. Der ideale Kandidat ist sicher ein „Unternehmer im Unternehmen“. Darunter verstehen wir eine Person, die einerseits genügend Identifikation, Verwirklichungsdrang, Energie und Willen zu Durchsetzung und Übernahme von Verantwortung mitbringt. Andererseits soll dieselbe Person aber weitgehend kritikfrei die Standards des Systems akzeptieren, ja sogar aktiv vertreten.

Dieser Spagat kann nur gelingen, wenn der zukünftige Partner sich die Prinzipien des Systems so sehr zu eigen macht, dass er sie als seine eigenen empfindet.

Wie soll der Musterfranchisenehmer also aussehen?

Diese Frage beantworten verschiedene Systeme im Detail natürlich meist unterschiedlich. Dennoch lassen sich einige Schwerpunkte und Gemeinsamkeiten sehr gut herausfiltern. Keine der in der Folge erwähnten Schlüsselkompetenzen ist unersetzlich. Betrachten Sie sie als ein Bündel von Eigenschaften. Fehlt eine, wird in diesem Bereich Hilfe und Unterstützung, ergänzendes Training notwendig sein. Die Verantwortlichen des Systemgebers schätzen am Ende ein, ob die betreffende Person in der Summe der Eigenschaften geeignet ist:

Wie soll der Musterfranchisenehmer also aussehen?

Erfahrung im Management von Projekten und / oder Unternehmen

Partner in Franchisesystemen müssen grundlegende organisatorische Kompetenzen mitbringen. Es ist nicht zwangsläufig notwendig, große Erfahrungen mit zahlreichen Mitarbeitern mitzubringen. Aber Akquise von eigenen Mitarbeitern, das Erstellen von Ablauf-, Zeit- und Besetzungsplänen und das Betreuen komplexer Abläufe ist eine Erfahrungswelt, die ein Franchisenehmer mitbringen sollte.

Erfahrung im Management von Projekten und/oder Unternehmen

Das Einrichten eines Büros und die Koordination einer betrieblichen Verwaltung sind ebenso wichtig wie das Beherrschen der eigenen Zeitplanung. Ebenso sollte ein gewisser Hintergrund im Umgang mit Menschen, auch in Konfliktsituationen, vorhanden sein. Im weiten Kreis der Franchisenehmer sind daher Ärzte und Lehrer nicht so exotisch, wie man auf den ersten Blick eventuell annimmt.

Bereitschaft zu unternehmerischem Einsatz

Die Frage, was denn einen Unternehmer ausmacht, hat auch etwas mit der Bereitschaft zum Einsatz zu tun. Das hört sich erst einmal nach einer Menge Überstunden an? Ganz daneben! Das Wort Überstunden existiert für einen Unternehmer nicht. Überstunden können ja nur entstehen, wenn es eine vereinbarte Zahl von Arbeitsstunden gibt. Das ist also keine relevante Messgröße – wenn ein potenzieller Franchisenehmer also hier schon die ersten Missverständnisse hat, sollte der Franchisegeber zweimal hinschauen.

Bereitschaft zu unternehmerischen Einsatz

2. Strategische Entscheidungen im Management

Aber hier geht es nicht (nur) um Arbeitszeiten. Unternehmerischer Einsatz hat vor allem mit der Frage zu tun, wo die Prioritäten gesetzt werden. Nur wenige können sich tatsächlich und realistisch vorstellen, wie ein Leben ohne Wochenende und in ständiger Bereitschaft zur Aktion aussieht. Wer sich in seinem Angestelltenleben Kritik ausgesetzt sieht, weil er „ständig“ telefoniert, „nur“ an den Job denkt, „laufend“ seine Energie darauf verwendet, seine Leistung zu verbessern, ist sicher eher ein zukünftiger Unternehmer als jemand, der von sich sagt, seine Familie sei ihm das Wichtigste.

Das heißt natürlich nicht, dass es für Unternehmer keine Zeit mit der Familie gibt. Eine Art von Work-Life Balance ist auch in der Selbständigkeit möglich. Allerdings liegt der Gleichgewichtspunkt anders.

Räumlich und zeitlich flexibel

Räumlich und zeitlich flexibel

Zeitliche Flexibilität ist nicht das Gleiche wie lange Arbeitszeiten. Es bedeutet auch, dass man seine Prioritäten klar setzt, bei Notwendigkeit aber auch schnell ändern kann. Der Unternehmer selbst muss aufhören, seine Mitarbeiter zu führen und anfangen, das Unternehmen zu führen. Dadurch ist er jederzeit in der Lage, auf neue Situationen zu reagieren.

Gerade in der Anfangszeit ist es darüber hinaus üblich, dass der neue Partner viel Zeit in die Vorbereitung seiner Selbständigkeit steckt.

Sucht ein Unternehmen einen Franchisenehmer, ist manchmal erwünscht, dass der zukünftige Partner einen Standort „mitbringt“. Je größer ein System ist, desto eher wird aber eine eigene Expansionsstrategie mit einer klaren Vorstellung der Standorte verfolgt. Hier muss sich der zukünftige Franchisenehmer bereit zeigen umzuziehen. Auch wenn das Ziel bisher nicht seine Lieblingsregion ist.

Initiative

Initiative

Im Bereich der Initiative wird es schwierig. Denn die Gratwanderung zwischen erwünschter Initiative innerhalb und unwillkommener Initiative außerhalb der Systemgrenzen ist haarig. Grundsätzlich sind aber Bewerber zu bevorzugen, die Initiative mitbringen, und darauf zu vertrauen, dass das System stark genug ist, die Initiative zu steuern. Gerade in der lokalen Werbung und Akquise von Kunden ist ein reger Partner sehr wichtig für den Erfolg des Systems.

2. Strategische Entscheidungen im Management

Enthusiasmus

Das berühmt-berüchtigte Wort vom „Identifizieren“ drängt sich auf – wenn auch sicher niemand wirklich ein Cheeseburger oder ein belegtes Sandwich sein möchte. Aber es ist schon notwendig, dass sich ein zukünftiger Partner – bei aller analytischen Strenge in der Prüfung von Sachfragen – vom Konzept begeistert zeigt.

Enthusiasmus

Hierzu gibt es ein Zitat von McDonald's Gründer Ray KROC, das, zumal in der deutschen Übersetzung, im ersten Moment zum Schmunzeln verführt. In Wirklichkeit zeigt es jedoch deutlich auf, wie Enthusiasmus bemerkt werden kann: „Es bedarf einer besonderen Geisteshaltung, um die Schönheit eines Hamburgers zu entdecken,“ sagte er und stellte darauf ab, dass dies auch nicht ungewöhnlicher sei, als sich für einen bestimmten Angelköder zu begeistern – was vermutlich nur in Nordamerika ein nachvollziehbarer Vergleich ist.

„It requires a certain kind of mind to see beauty in a hamburger bun. Yet, is it any more unusual to find grace in the texture and softly curved silhouette of a bun than to reflect lovingly on the hackles of a favorite fishing fly?“

Natürlich sucht kein System angepasste Ja-Sager. Das wäre genau das Gegenteil von dem, was das Unternehmen voranbringt. Aber wenn der Partner keine Überzeugung für das System oder wichtige Teile davon hegt, wird die Partnerschaft keine Zukunft haben.

**Keine angepassten
Ja-Sager**

Arbeitsauftrag

Entwickeln Sie ein Set von sechs Fragen mit Gegencheck, die Ihnen eine Vorstellung vom Maß an Initiative und Enthusiasmus des zukünftigen Partners geben könnten.



Finanziell gesichert

Nicht nur die reinen Investments für Sachgüter in das neue Unternehmen sind für den neuen Franchisenehmer wichtig. Der finanzielle Hintergrund muss auch ausreichen, um die bis zu einem Jahr währende Einarbeitungszeit, eine Anlaufzeit von mindestens einem weiteren Jahr und ggf. auch die Einstiegsgebühr in das System zu tragen.

Finanziell gesichert

2. Strategische Entscheidungen im Management

Die Unterschiede selbst innerhalb eines Systems sind dabei enorm. Zwei – aus unterschiedlichen Gründen nicht namentlich zitierbaren – Franchisenehmer, beide in mittelgroßen, nicht ganz unbekanntem bayerischen Städten, Rosenheim und Passau, in den 1980er Jahren in ein System eingestiegen, berichten:

FN 1:

„Schon der erste Tag war die Hölle – in positivem Sinne. Obwohl wir nicht so weit weg von München waren, das Restaurant eher in einer B-Lage liegt und die Stadt mit 50000 Einwohnern viel kleiner war als damals vom System als Mindestgröße vorgegeben, standen die Kunden bis zur Straße an. Der Umsatz des ersten Monats war viermal so hoch wie optimistisch angenommen. Nach wenigen Tagen war unsere Liquidität so hoch, dass wir allen Grund hatten, äußerst optimistisch zu sein.“

FN 2:

„Eine Studentenstadt in Niederbayern, was kann da schiefgehen. Die Lage im Ortskern, am Beginn der Fußgängerzone, 200 Meter von der touristischen Flaniermeile. Eröffnung nach Standard, alles vorbildlich. Die nächsten zwölf Monate verbrachte ich mindestens einmal pro Woche bei meiner Bank, um sie zu beruhigen, zu motivieren und wie ein Mantra zu wiederholen, dass ihre Investitionen sicher seien. Erst nach einem halben Jahr sprang der Funke so über, dass wir uns sicher sein konnten, es würde klappen. Nach einem Jahr ging es uns so gut, wie wir eigentlich von Anfang an gehofft hatten. Hätte nicht ein so anerkanntes starkes System dahinter gestanden, bin ich nicht sicher, wie ich das Abenteuer finanziell überstanden hätte.“

Einem Franchisesystem kann neben der persönlichen Eignung nichts so sehr ans Herz gelegt werden wie eine gründliche Überprüfung des finanziellen Stehvermögens seiner zukünftigen Partner.

Sicher nicht das preiswerteste System ist McDonald's; hier geht man davon aus, dass eine Bewerbung bei unter 500000 Euro frei verfügbarem Eigenkapital keinen Sinn macht. Wohlgedenkt, nicht als Immobilienbesitz oder in langfristigen Wertpapieren, sondern kurzfristig in bar verfügbar. Burger King hat nahezu identische Anforderungen.

2. Strategische Entscheidungen im Management

Beispielhafte Investitionsübersicht für ein neu zu eröffnendes Restaurant mit McDrive und McCafé:

Einmalige Kosten

1. Franchisegebühr (bei einem Vertrag von 20 Jahren einmalig)	46 000,-
2. Innenausstattung des Restaurants (Bestuhlung, Dekoration, Kühlhäuser, etc.)	220 000,-
3. Equipment (Grills, Friteusen, Getränkeanlage, Kassen etc.)	314 000,-
4. Leuchtschriften, Werbeanlagen	80 000,-
5. Außenanlagen (Terasse, Bestuhlung, Kinderspielplatz, Bepflanzung)	50 000,-
6. Vorlaufkosten (Personalanwerbe- und Ausbildungskosten,	50 000,-
Summe	760 000,-

Abbildung 4: Investitionsbeispiel McDonald's Deutschland (mcdonalds.de)

Bei Subway, einem anderen stark wachsenden System, kann es schon ab etwa 30 000 Euro losgehen. Allerdings darf der Unternehmer bei McDonald's sicher auch eine bessere Rendite, höhere Sicherheit und Systemstärke erwarten als bei Subway. Stand Ende 2009 ist Subway zumindest recht weit entfernt von seinen Expansionszielen in Deutschland (bis spätestens Ende 2010 1 500 Betriebe angekündigt; Stand November 2009: 780, durchschnittliche Expansionsrate p. a.: 180, in 2009 nur noch 82).

In unserer Branche sind es jedoch vor allem Pizza-Konzepte, die eine Selbständigkeit mit relativ niedrigem Aufwand an Eigenkapital möglich machen. Ab 20 000 Euro sind für eine Existenz aus Sicht des Franchisegebers notwendig, dazu müssen aber immer die o. g. Summen für das Durchstehen der Anlaufphase gerechnet werden.

Da auch die Franchisesysteme im Großen und Ganzen den Marktgesetzen folgen, gilt auch hier: je mehr Aufwand am Anfang getrieben wird und je elaborierter ein System ist, desto höher sind die Aussichten auf einen attraktiven Erlös. Die Rendite ist auch hier im Allgemeinen proportional zur eingesetzten Summe.

Der dazu gehörende Financial Review ist durchaus gründlich und hinterlässt nicht nur im Einzelfall das Gefühl, sehr gründlich durchleuchtet zu werden. Das ist auch der Fall.

Financial Review

2. Strategische Entscheidungen im Management

Dabei geht es auch keineswegs nur um das Vorlegen von Kontoauszügen. Sämtliche Steuerunterlagen, Aktien, Sparguthaben, auch des Ehepartners, werden analysiert, um zu verhindern, dass als Eigenkapital nur kurzfristig geliehene Summen vorgelegt werden. Unbedenklichkeitsbescheinigungen von Banken und Finanzämtern werden angefordert, der Steuerberater befragt.

Das System lebt von der Stärke seiner Einzelteile. Ein Franchisenehmer, der finanzielle Probleme hat, kann sich nicht um die Marktstärke seines Betriebes kümmern. Ein Franchisenehmer, der finanziell ins Schlingengerät ist, ist zusätzlich eine Gefahr für die Reputation des Systems allgemein. Jedes verantwortungsbewusste Management wird im Punkt Finanzen nur unter starken Ausnahmen zu Kompromissen bereit sein.

Leistungsorientierung

Leistungsorientierung Ein Unternehmer muss Spaß an der eigenen Leistung haben. Es muss ihn stolz machen, gute Arbeit abzuliefern. Ein reiner Denker und Strategie reicht nicht aus, um ein System vor Ort erfolgreich zu machen. Eine gewisse zupackende Art, eine Macher-Mentalität und der Ehrgeiz, gut zu sein, bringen nicht nur bessere Ergebnisse und schnellere Umsetzung. Besonders wichtig ist dabei, dass hier ein Vorbild, eine Orientierung für die Mitarbeiter steht.

Gleichzeitig bringt ein Mensch mit einer solchen Einstellung auch Ihr System voran, weil er immer nach einem Hebel sucht, die Abläufe effektiver, die Produkte attraktiver, die Umgebung einladender und den Service schneller und strahlender zu machen.

Ergebnisorientierung

Ergebnisorientierung So selbstverständlich sich diese Eigenschaft im ersten Moment liest, hat sie doch einen gewaltigen Haken. Bei einem System ist zwar nicht nur der Weg das Ziel, aber die Ergebnisse entstehen aus dem korrekten Einhalten des Weges. Abkürzungen, kleine Tricks und Auslassungen, Ungenauigkeiten vertragen ein Einzelunternehmen meist problemlos. In einem System geht das auf keinen Fall.

Fokus auf Marketing und Umsatzförderung

Die Ergebnisorientierung darf sich also nicht gegen die Standards richten, sondern muss den Fokus auf Marketing und Umsatzförderung, straffe Organisation und Abweichungsmanagement legen. Der Unternehmer muss es entweder schon beherrschen oder leicht erlernen können, sich auf der Basis bestehender Regeln seinen Ergebniszielen effektiv zu nähern. Hier erklärt sich auch die manchmal skurril anmutende Herkunft von Franchisenehmern in der Gastronomie. Die meisten stammen aus Konzernen oder Berufen, die klare Regeln für das Handeln voraussetzen.

2. Strategische Entscheidungen im Management

Der erfolgreichste Franchisenehmer von McDonald's in Deutschland war Hoteldirektor bei Steigenberger. Sicher hat ihn nicht das kulinarische Niveau zu McDonald's gelenkt, sondern seine guten Erfahrungen mit einem funktionierenden System (und eine zufällige Bekanntschaft mit einem Vicepräsident von McDonald's). Auch Rechtsanwälte, Ärzte, Lehrer, Sportler sind Menschen, die eine klare Basis für ihre Arbeit schätzen.

Etliche haben einen akademischen Hintergrund, der sie gelehrt hat, dass es auf der Autobahn mittelfristig schneller geht als über den Acker, auch wenn es eventuell der längere Weg ist.

Sogenannte „Self-made-men“ finden sich naturgemäß selten.

Belastbarkeit

Zeit und Prioritäten hatten wir schon angesprochen. Belastbarkeit ist bei den erwähnten Ansprüchen selbstverständlich nötig. Aber es geht auch um das positive Abarbeiten der unterschiedlichsten Aufgabenarten. Gerade der neue Franchisepartner ist ähnlich belastet wie ein „klassischer“ Unternehmensgründer. Ein Franchisesystem tut gut daran, seinen zukünftigen Partner auch auf sein Nervenkostüm hin zu prüfen, auf seine Übersicht bei variierenden Themen hoher Inanspruchnahme.

Belastbarkeit

Offenheit

Eine der wichtigsten Aufgaben eines Franchisepartners ist die der Kommunikationsdrehscheibe vom System in den Markt und umgekehrt. Er muss in der Lage sein, offen und kommunikativ die Qualität des Systems zu penetrieren. Als Unternehmer ist er der Fokuspunkt des Systems gegenüber der lokalen Öffentlichkeit, ob es Kunden und Gäste sind oder Behörden, Institutionen, Geschäftspartner, Medien. Anfangs wird es noch „der Herr oder die Dame von xy“ sein, später wird der namentliche Bekanntheitsgrad lokal ebenso wichtig sein wie national der Bekanntheitsgrad des Systems.

Offenheit

Aber auch das System möchte profitieren. Eine schnelle und effektive Kommunikation von Marktströmungen hilft der Entwicklung und Stabilität des Systems. Nicht umsonst haben gute Systeme institutionalisierte Kommunikationsformen entwickelt (Beirat, Kommissionen u. a.).

2. Strategische Entscheidungen im Management

Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz

Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz

Mehr als ein Angestellter muss ein Unternehmer, zumal in einem Franchisesystem, in der Lage sein, Konflikte nicht etwa zu verleugnen oder ihnen auszuweichen, sondern sie in neue Situationen umzuwandeln, die einen Vorteil bringen. Ein Franchisenehmer darf nicht leicht zu entmutigen sein, er muss auch Rückschläge verkraften können und dennoch nicht anfällig sein für einen Rückzug in Passivität.

All diese Eigenschaften und, soweit sinnvoll für das jeweilige System, noch weitere – wird die für die Akquise von Franchisenehmern zuständige Abteilung in Gesprächen und durch Persönlichkeitsanalysen zu ergründen versuchen.

Daneben gibt es auch „**Negativfaktoren**“, unerwünschte Eigenschaften, die eine Zusammenarbeit schwierig erscheinen lassen. Dazu gehört ein Übermaß an

Verwirklichungsstreben

Verwirklichungsstreben

Eine Franchisepartnerschaft erfordert viel, aber keine genialen Konzeptfinder. Die Aufgabe ist, innerhalb des Systems beste Ergebnisse zu erzielen, nicht, das System auf den Kopf zu stellen.

Perfektionismus

Perfektionismus

Hohe Arbeitsorgfalt ist eine selbstverständliche Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten. Auch die Umsetzung der Systemstandards ist Aufgabe des Franchisenehmers. Ein Unternehmer, der sich aber nur in sein Büro verkriecht, wird als Franchiseunternehmer keinen Erfolg haben. Ebenso wenig ist es hilfreich, die Mitarbeiter aus Angst vor Fehlern einer lückelosen Überwachung zu unterziehen. In der Regel gilt eine Fehlerquote bei gastronomischen Dienstleistungen von unter 10 % als sehr gut.

Wenn Sie also eine sinnvolle Liste mit für Ihr System wichtigen Eigenschaften überlegt haben und sich haben beraten lassen, wie man diese Eigenschaften am besten misst, kommt die Rekrutierung oder Akquise: Sie möchten sicher nicht die Franchisenehmer, die schon bei fünf Systemen abgelehnt wurden und sich an Sie nur aus Verzweiflung wenden.

Rekrutierungsprozess

Daher muss auch Ihr Rekrutierungsprozess professionell und durchgängig gestaltet sein.

2. Strategische Entscheidungen im Management

Was wir von Ihnen erwarten:

- Sie sind zwischen 25 und 45 Jahre alt
- Wir suchen Chefs, die lieber zwölf Stunden für sich als acht Stunden für andere arbeiten.
- Sie können sich immer wieder neu motivieren, sind ehrgeizig und haben Freude am Arbeiten
- Sie können eigenständig arbeiten und ein Team führen.
- Sie erwarten Zuverlässigkeit von Ihrem Team, Ihren Geschäftspartnern und leben selber diese Zuverlässigkeit.
- Sie haben eine abgeschlossene Berufsausbildung – möglichst im gastronomischen oder kaufmännischen Bereich – oder ein abgeschlossenes Studium.
- Wir erwarten von Ihnen, dass Sie bereit sind, unser erfolgreiches Geschäftskonzept an Ihrem Standort mit den vorgegebenen Call a Pizza Standards umzusetzen.
- Sie verfügen über mindestens 20000,- Euro Startkapital

Abbildung 5: Franchisenehmer-Suchanzeige von Call a Pizza (www.call-a-pizza.de)

Die Instrumente der Rekrutierung

Für Präsentationen und Gespräche:

- Kurze Systemdarstellung
- Ausführliche Systemdarstellung
- Präsentation mittels Powerpoint
- Videopräsentation
- Messestand
- Wirtschaftliches Modell Franchise
- Franchisehandbuch
- Intranet-Zugang
- Checkliste vorvertragliche Aufklärungspflicht
- Franchisevertrag

Administrativ:

- Partnerantrag
- Konzept für Informationsveranstaltung
- Konzept für Assessment Center
- Standardisierte Ab- u. Zusagebriefe
- Mitgliedschaft im DFV
- standardisierte Formblätter zur Beurteilung und Entscheidungsfindung



© 10/2008 – IST-Studieninstitut

2. Strategische Entscheidungen im Management

Aufmerksamkeitserreger:

- Direct Mails
- PR-Texte
- Anzeigen
- Plakate
- „Kopfprämie“ für „member gets member“
- Texte für Internet-Dienste, virtuelle Messen

Der Prozess der Rekrutierung (Stufen)

- Informationsmaterial und Kurzfragebogen zusenden
- Kurzfragebogen retour
- Telefon-Interview
- Partner-Antrag
- Präsentation des Systems
- persönliches Gespräch
- Gruppengespräch
- Gespräch mit Beratern des FN
- Gespräch mit Familie (Zuhause)
- Gespräche über Wirtschaftlichkeit
- Franchisevertrags-Durchsprache
- Durchsicht des Franchisehandbuches
- Zugang (befristet) Intranet
- Verkaufskompetenz - Check
- Grafo-Analyse
- psychologisches Gutachten
- Referenzen
- Probearbeit
- Entscheidung
- Checkliste Vorvertragliche Aufklärungspflicht
- Vertragsunterzeichnung
- Feier der Partnerschaft

Die Leitsätze der vorvertraglichen Aufklärungspflicht (Richtlinie des DFV)

- Bereits in der Phase der Vertragsanbahnung und der auf den Abschluss gerichteten Verhandlungen und Gespräche entsteht ein vorvertragliches Vertrauensschuldverhältnis, in dessen Rahmen die Parteien im besonderen Maße zur Offenlegung der für die spätere Zusammenarbeit erheblichen Informationen gegenüber dem anderen Teil verpflichtet sind. Franchisegeber, die Existenzgründer als Franchisenehmer werben, unterliegen besonders hohen Anforderungen an die vorvertragliche Aufklärungspflicht.
- Franchisegeber, die Existenzgründer als Franchisenehmer werben, unterliegen besonders hohen Anforderungen an die vorvertragliche Aufklärungspflicht.
- Fakten und Zahlen des Pilotbetriebes müssen dargestellt werden.
- Der Franchisegeber ist zur Offenlegung und Erläuterung der Erfolgsaussichten der Konzeption sowie zur Angabe von wahrheitsgemäßen Zahlen und Informationen über den Arbeits- und Kapitaleinsatz des Franchisenehmers verpflichtet. Der Franchisevertrag muss mindestens zehn Tage vor Unterzeichnung übergeben werden.
- Der Franchisegeber soll eine auf den bisherigen Erfahrungen von Franchisebetrieben bzw. Pilotbetrieben beruhende Kalkulationsgrundlage liefern und den Franchisenehmer-Interessenten in die Lage versetzen, die erforderlichen Aufwendungen abzuschätzen, den Zeitraum der Anfangsverluste zu übersehen und die Chancen der Gewinnrealisierung reell beurteilen zu können.
- Der Franchisegeber soll dem Franchisenehmer-Interessenten vor Unterzeichnung von bindenden Abmachungen Einblick in das Handbuch sowie Intranet gewähren.
- Der Franchisenehmer-Interessent soll die Möglichkeit haben, den Franchisevertrag sowie die weiteren Unterlagen (mit Ausnahme des Handbuchs) in einem angemessenen Zeitraum von mindestens zehn Tagen vor Vertragsunterzeichnung zu überprüfen bzw. überprüfen zu lassen.
- Alle Informationen müssen wahr, unmissverständlich und vollständig sein.
- Die Offenlegung der Information soll schriftlich oder in anderer dokumentierter Form in deutscher Sprache erfolgen.

2. Strategische Entscheidungen im Management

Der Inhalt der vorvertraglichen Aufklärungspflicht

- Angaben über das Franchisekonzept
- Leistungen der Systemzentrale
- Informationen über die mit Entscheidungsbefugnis ausgestatteten Personen der Systemzentrale
- Gremien des Franchisesystems (z. B. Beiräte)
- Umsatz- und Renditeerwartungen einschließlich Offenlegung der Berechnungsgrundlagen
- Angabe der gescheiterten Franchisenehmer und der bestehenden Franchisebetriebe
- Angaben von durchschnittlichen oder typischen Kosten des Franchise-Outlets
- Angaben über die Höhe der Franchisegebühren
- Angaben zur Wettbewerbs- und Marktsituation
- Angaben zu den Einkaufsvorteilen sowie Lieferantenverbindungen (Rahmenverträge)
- Durchschnittlich gefordertes Eigenkapital
- Marketingkonzeption
- Wahrheitsgemäße Zahlenangaben über vergleichbare Franchise-Outlets
- Gewerbliche Schutzrechte
- Ausbildung des Franchisenehmers
- Angaben über andere Vertriebswege oder Vertragsprodukte des Franchisesystems und bisherige Erfahrung in den Pilotbetrieben